

5° Webinar “Programma di Formazione Nazionale ProMIS”

(Edizione 2020)

“Tecniche di coinvolgimento degli stakeholder e end-user (approccio partecipato)”

28 settembre 2020

Il Programma Mattone Internazionale Salute – ProMIS ha dato avvio, per l’anno 2020, al Piano di Formazione Nazionale online grazie all’organizzazione di una serie di webinar tecnici su focus specifici che riguardano i diversi aspetti della progettazione europea. Dopo aver fornito per il 2019 una panoramica degli strumenti, delle indicazioni utili e delle buone pratiche per partecipare ai bandi, nonché su come strutturare una proposta di successo e gestire un progetto finanziato, durante il 2020 verranno organizzati momenti di sintesi dei bisogni espressi dai partecipanti del 2019 e raccolti quindi da ProMIS.

Il 28 settembre si è tenuto il 5° webinar dal titolo **“Tecniche di coinvolgimento degli stakeholder e end-user (approccio partecipato)”**. **Gian Matteo Apuzzo** (Senior expert e Project Manager Central European Initiative – Executive Secretariat) ha illustrato gli strumenti e le metodologie per la realizzazione dell’attività di stakeholders ed end-user engagement favorendo un approccio di tipo partecipato.

Per prima cosa sono state elencate le differenze tra stakeholder e end user, nello specifico i primi sono tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un’iniziativa o in un progetto, che hanno un interesse rispetto al tema, al servizio o al prodotto oggetto del progetto, e la cui posizione è negativamente o positivamente influenzata dal risultato o dall’andamento del progetto. Per End user, invece, si intende l’utente finale, l’utente effettivo, quindi il beneficiario finale. Gli end user fanno parte degli stakeholder. Che tipo di coinvolgimento possono avere queste figure? i) INVOLVEMENT, cioè prendere parte ad attività (interesse); ii) ENGAGEMENT, ossia relazione durevole e interattiva (impegno e condivisione); iii) EMPOWERMENT, inteso come aumento e attivazione delle risorse a livello individuale o organizzativo. I benefici del coinvolgimento degli stakeholders e end-users:

- Migliorare la conoscenza e la comprensione del tema e delle sfide;
- Migliorare la qualità dei processi decisionali;
- Aumentare la legittimità delle decisioni, aumentando la fiducia e l’accettazione delle stesse;
- Migliorare l’efficacia delle decisioni aumentando il senso di appartenenza, l’appropriazione e la responsabilità (ownership) e il livello di impegno.

Le teorie dell’Open Innovation spiegano che il paradigma dell’innovazione aperta coinvolge attori non solo interni ai confini dell’impresa, ma anche esterni, al fine di rafforzare la capacità d’innovare e i benefici sono: nuovi modelli di business (di prodotti e dei servizi), creazione di valore, aumento dell’efficienza e dell’efficacia dei loro processi di innovazione.

Nell'analisi per la scelta dei partecipanti, per ogni stakeholder che si intende coinvolgere bisogna chiarire:

- I motivi e il fondamento logico del coinvolgimento (*rationale*)
- Il ruolo potenziale nel progetto
- Le competenze che porta
- Le esperienze in iniziative o progetti simili

Gli stakeholder si trovano in relazione con un ambiente specifico in modo diretto o indiretto e ognuno di loro è influenzato da altre organizzazioni o entità (ecosistema regionale). I progetti coinvolgono tipicamente un'ampia gamma di soggetti interessati. Ogni stakeholder ha priorità, obiettivi e percezioni differenti, a volte anche conflittuali, e la capacità di azione e il grado di impatto può variare notevolmente a seconda del contesto. È importante identificare tempestivamente e in modo opportuno gli stakeholder chiave che possono rappresentare un potenziale valore aggiunto.

Gli stakeholder possono avere una struttura ampia (possibili diversi interlocutori nella stessa organizzazione) e una complessa rete di relazioni reciproche (network già esistenti). Per facilitare la gestione e l'identificazione dei gruppi di stakeholder, questi devono essere adeguatamente individuati ma anche classificati in modo utile al progetto. In alcuni casi si definiscono stakeholder interni o esterni. Gli stakeholder interni sono parte della struttura o direttamente coinvolti in un'attività o un progetto specifico; gli stakeholder esterni lavorano nell'ambiente delle organizzazioni coinvolte nel progetto. Un esempio di classificazione degli stakeholder può essere fatto in base all'interesse e al livello di influenza sull'oggetto del progetto. Una matrice che incrocia livello di influenza / livello di interesse può essere utilizzata per identificare gli stakeholder principali (key stakeholder). Gli stakeholder primari hanno un interesse diretto nel progetto, quelli secondari – invece – hanno un livello di priorità inferiore per il progetto. La partecipazione degli stakeholder primari aumenta significativamente le possibilità di raggiungere gli obiettivi fissati dal progetto o desiderati. Tuttavia, va garantita una partecipazione diversificata con un approccio «multi-stakeholder», in modo da poter includere nel progetto prospettive diverse.

Nel processo di definizione di una struttura o profilo degli stakeholder si è affermato l'approccio di quadrupla elica, finalizzato ad abbattere gli abituali silos tra settori e a creare un ecosistema dell'innovazione. Il metodo della quadrupla elica divide gli stakeholder in quattro categorie principali:

- Rappresentanti degli enti di governo
- Rappresentanti del mondo dell'Accademia e della ricerca
- Rappresentanti di imprese (*industries and SMEs*)
- Rappresentanti della società civile

Fino a poco tempo fa si parlava di triplice elica e ora qualcuno parla di quintupla elica facendo una differenza tra società civile organizzata e non (pubblico generale o singoli).

Le tecniche di coinvolgimento degli stakeholders e end-users cambiano in base al tipo di coinvolgimento che si vuole sviluppare, alla fase del progetto e alla relazione ed interesse diretto o indiretto con l'iniziativa o il progetto.

Sono state illustrate alcune **indicazioni operative** con gli elementi che possono rendere più efficace l'approccio partecipato:

- Chiarezza degli obiettivi e delle attività del progetto
- Chiarezza delle metodologie di lavoro
- Trasparenza sul processo e sul ruolo di ciascun stakeholder
- Definizione puntuale dell'impegno richiesto (tempo, risorse, etc)
- Efficienza dei format selezionati
- Rappresentatività
- Flessibilità (chiarire le regole ma evitare rigidità che possano escludere persone, organizzazioni o idee diverse, sia di contenuto che operative)
- Appropriatezza
- Contatto costante
- Rispetto e fiducia
- Chiarezza nella capacità di avere un impatto

Per quanto riguarda, invece, **le barriere ed i rischi** del coinvolgimento degli stakeholder:

- Differenza tra diversi stakeholders di conoscenza, competenza, capacità
- Aspettative contrastanti
- Contrasto tra tempi del progetto e tempi di coinvolgimento degli stakeholders
- Mancanza di tempo
- Poca chiarezza nei benefici per chi partecipa (offrire sempre qualcosa!)
- Utilizzo inglese e lingua locale: attenzione ai concetti nella traduzione e duplicazione di alcune compiti per la differenza di lingua
- Obbligo di coinvolgimento: stakeholder come fattore o attore?
- Attivazione puntuale invece che processo continuo
- Moltiplicazione dei progetti con gli stessi stakeholders

Sono stati, infine, illustrati alcuni esempi di coinvolgimento degli stakeholder.

Il **Programma Interreg Europe** – ad esempio - richiede fin dalla scrittura del progetto di identificare gli stakeholders regionali. Interessante è evidenziare le differenze tra il Progetto ITHACA ed il Progetto ACSEEL (regional ecosystem on smart health e open innovation/living lab). Differenza tra

regional stakeholders (numerosità) e key regional stakeholders (profilo e ruolo). Le attività e tecniche usate sono state:

- Autovalutazione del sistema (questionario autocostruito in ITHACA, SCIROCCO Maturity model modificato in ACSELL)
- Consensus building meeting (ACSELL)
- Peer review (ITHACA)
- Twinning (ACSELL)
- Raccolta buone pratiche e workshop
- Testimonial
- Politon

Nel progetto SENTINEL (**Programma Interreg Central Europe**), il cui obiettivo era il rafforzamento del ruolo dell'impresa sociale in aree marginali rurali o montane, sono state utilizzate le seguenti tecniche:

- Analisi dei bisogni attraverso focus group multi-stakeholder
- Interviste a key stakeholder
- Assemblee cittadine con i policy maker
- Affidamento della sperimentazione a gruppo di stakeholder
- Scrittura congiunta di un business plan
- Valutazione partecipata attraverso interviste e focus group

Nel Progetto TAAFE (**Programma Interreg Alpine Space**), il cui obiettivo era sviluppare processi partecipativi per spazi age-friendly in area alpina, sono invece state utilizzate le seguenti tecniche:

- Creazione di TRIO locali (un rappresentante della municipalità uno del mondo della università/ricerca e un rappresentante degli anziani)
- Analisi dei bisogni attraverso workshop transnazionali e scelta condivisa delle priorità
- Interviste a key stakeholders sul livello di policy/strategie
- Sperimentazione gestita dai TRIO e coinvolgimento di gruppo ampio di multi stakeholder
- Valutazione partecipata attraverso questionari e valutazione di impatto